



Šola za ravnotežje



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD

ANALIZA STANJA NA PODROČJIH VODENJA IN UPRAVLJANJA INOVATIVNIH UČNIH OKOLIJ

ANALIZA STANJA NA PODROČJIH VODENJA IN UPRAVLJANJA INOVATIVNIH UČNIH OKOLIJ

Avtorica: **dr. Anita Trnavčević**

Strokovna recenzentka: Majda Cencič

Izdala in založila: Šola za ravnatelje, Dunajska 104, 1000 Ljubljana

Lektorica: Mateja Dermelj

Oblikovanje in tehnična ureditev: Face d. o. o.

Ljubljana, 2018



Publikacija je sofinancirana s sredstvi Evropskih socialnih skladov v okviru projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij – VIO.

VSEBINA

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. UVOD | 2 |
| 2. NAMEN IN CILJI EVALVACIJE V LETU 2016/2017 | 4 |
| 3. TEORETIČNO IZHODIŠČE EVALVACIJE - PARTICIPATIVNA ALI SODELOVALNA EVALVACIJA | 5 |
| 4. ZASNOVA IN IZVEDBA EVALVACIJE | 6 |
| 5. KLJUČNE UGOTOVITVE | 8 |
| 6. BIBLIOGRAFIJA | 13 |



1. UVOD

Šola za ravnatelje je leta 2016 pridobila program Vodenje inovativnih učnih okolij (VIO). Temeljni namen predlaganega programa je, kot je razvidno iz dokumentacije, »oblikovati model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju ter preko tega razvijati zmožnosti ravnateljev za kritično razmišljanje, problemsko učenje, inovativnost, refleksijo in sodelovalno učenje. S krepitevijo in razvojem pedagoškega vodenja in poslovanja bomo zagotovili pogoje za oblikovanje inovativnih učnih okolij in s tem pogoje za razvoj kakovosti v vzgojno-izobraževalnih zavodih.

Model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju se razvija na treh področjih:

- a. distribuirano vodenje (v nadaljevanju DV),
- b. vodenje kariere ravnateljev (v nadaljevanju VKR),
- c. svetovanje (v nadaljevanju SV).«

Da bi program lahko evalvirali, je bilo najprej treba natančneje opredeliti cilje. Cilje po področjih so na delavnicah 2. oktobra 2016 in 15. novembra 2016 izoblikovali predavatelji Šole za ravnatelje, ki delujejo na posameznih področjih, in novembra so poročali o operativnih ciljih, o katerih so se dogovorili.

Distribuirano vodenje (DV)

Za področje DV je delovna skupina, ki so jo sestavljali zaposleni v Šoli za ravnatelje in ravnatelji, opredelila naslednje cilje:

- narediti posnetek stanja DV v zavodih pred usposabljanjem in po njem;
- povečati zmožnosti ravnateljev (v nadaljevanju R) in vodstvenih timov za DV;
- ugotoviti, kako uspešno je uvajanje DV.

Podcilj, ki si ga je zadala delovna skupina za področje DV, pa je bil:

- izvedba delavnic, katerih namen je spodbuditi in opolnomočiti R in vodstvene time.

Temeljno vprašanje, izraženo v ciljih, je, ali usposabljanje v najširšem pomenu poveča zmožnost ravnateljev za distribuirano vodenje. Primerjava med percepcijami ravnateljev in vodstvenih timov ter prepoznavanje sprememb na področju DV, kot jih vidijo sodelavci, naj bi pokazala, ali je usposabljanje povečalo/spremenilo zmožnosti ravnateljev in vodstvenih timov za distribuirano vodenje.

Za primerjavo ante-post smo pripravili ustrezne inštrumente (anketni vprašalnik, vinjeto in nabor vprašanj za polstrukturiran intervju) ter izvedli e-anketiranje, analizirali vinjete, ki smo jih poslali udeležencem in so nam jih ti vrnili, ter opravili polstrukturirane intervjuje z udeleženci projekta. Distribuirano vodenje je neposredno nemerljiv koncept, zato smo ga v vprašalniku preverjali v obliki 'sestavin' oz. spremenljivk distribuiranega vodenja. V vinjeti smo spraševali po mnenju – odnosu do distribuiranega vodenja, v intervjujih pa o motivu za vključitev na to področje (posredno o kompetencah, ki jih udeleženci potrebujejo na tem področju). Pričakovali smo, da bomo dobili vpogled v mnenja, potrebe in delovanje na tem področju, kot ga zaznavajo ali si ga pripisujejo udeleženci ter kot ga prepoznavajo njihovi sodelavci.



Svetovanje ravnateljem (SV)

Za področje svetovanja ravnateljem (SV) je delovna skupina, ki so jo sestavljali zaposleni v ŠR in ravnatelji, opredelila naslednje cilje, ki se nanašajo na tri ključne dele tega področja. Gre za tehnični, odnosni in vsebinski del:

- Oblikovati in udejanjiti smernice za proces svetovanja. Smernice se nanašajo na zasnovo, izvedbo, oblike in metode dela (tehnični del).
- Vzpostaviti in udejanjiti profesionalni odnos svetovalec – svetovanec. Profesionalni odnos pomeni zaupanje, zaupnost, kritično prijateljevanje (odnosni del).
- Izvesti svetovanja. Poudarek je na vsebini, ki mora biti aktualna, uporabna, verodostojna (vsebinski del).

Podcilji na področju svetovanja pa so:

- pripraviti protokol (smernice za svetovanje);
- izvesti usposabljanje ravnateljev ekspertov za svetovanje;
- izvesti usposabljanje iz vsebin svetovanja.

Svetovanje ravnateljem je pri nas novo. S pobudo, da ravnatelji eksperti, ki so se udeležili usposabljanja, izvajajo tudi svetovanje, se srečujemo prvič. Zato posnetek stanja, ki smo ga izvedli, ne kaže stanja na tem področju, pač pa pričakovanja in odnos udeležencev v projektu do svetovanja. Udeležencem smo poslali dva inštrumenta za zbiranje podatkov, vinjeto in anketni vprašalnik. V vinjeti smo spraševali po mnenju – odnosu do svetovanja, v anketnem vprašalniku pa o pričakovanih, povezanih z vključitvijo vanj.

Vodenje kariere ravnateljev (VKR)

Delovna skupina, ki so jo sestavljali zaposleni v Šoli za ravnatelje in ravnatelji, je opredelila naslednja cilja s področja vodenja kariere (VKR):

- Izboljšati usposobljenost ravnateljev za kompetenco vodenja kariere. Ta cilj ima pet podciljev: usposobiti ravnatelja za poznavanje sebe, okolja, odločanje, prehajanje in za aktivno vlogo.
- Udejanjiti možnosti za uporabo znanja pri vodenju kariere SD.

Podcilji na področju VKR so naslednji:

- narediti posnetek stanja;
- zasnovati delavnice;
- izvesti delavnice.

Za evalvacijo smo v prvem letu projekta zasnovali in implementirali naslednje inštrumente: anketni vprašalnik, vinjeto in polstrukturirani skupinski intervju. Tudi VKR je neposredno nemerljiv koncept, zato smo oblikovali kazalnike in spremenljivke, ki smo jih zajeli v anketnem vprašalniku. V vinjeti smo spraševali po mnenju – odnosu do vodenja kariere, v intervjujih pa o motivu za vključitev na to področje (posredno o potrebah po kompetencah s tega področja). Pričakovali smo, da bomo dobili vpogled v mnenja, potrebe in delovanje na tem področju, kot ga zaznavajo ali si ga pripisujejo udeleženci ter kot ga prepoznavajo njihovi sodelavci.

2. NAMEN IN CILJI EVALVACIJE V LETU 2016/2017

Pri programu smo predvideli evalvacijo za vsako od navedenih področij posebej, končne ugotovitve pa naj bi omogočile celovit vpogled v uspešnost programa VIO. Izvajanje evalvacije pri programu VIO je usmerjeno v vprašanje, ali je projekt VIO dosegel zastavljene cilje.

Cilji evalvacije projekta so bili:

- a. oceniti, ali smo uspešno dosegli zastavljene cilje po področjih in skupno;
- b. pripraviti priporočila – ugotovitve, ki naj bi bile podlaga za oblikovanje modela celovite podpore ravnateljem pri vodenju šol, ter
- c. oblikovati temelje za morebitne sistemske spremembe na področju vodenja šol.

Cilji evalvacije v prvem letu izvajanja projekta (od oktobra 2016 do julija 2017) so bili povezani z zasnovo evalvacijske strategije celotnega projekta in posnetkom stanja.

Cilji v letu 2016/2017 so bili:

- podati kratek pregled literature s področja evalvacijskih študij;¹
- pripraviti koncept za evalvacijo projekta;
- oblikovati cilje evalvacije;
- zasnovati in preveriti inštrumente za zbiranje podatkov ter
- izvesti posnetek stanja na vseh treh področjih (distribuirano vodenje, svetovanje ravnateljem in vodenje kariere).

Cilje za leto 2016/2017 smo dosegli. Vsi inštrumenti, ki smo jih razvili, ter podatki, ki smo jih tako zbrali, so v celoti dostopni v Šoli za ravnatelje.

Vloga evalvatorja

Za izvedbo evalvacije celotnega projekta so v Šoli za ravnatelje zaposlili evalvatorke, katere naloga je bila zagotoviti strokovno podporo pri natančni opredelitvi ciljev ter zasnova evalvacije, pripraviti in razviti inštrumente za zbiranje podatkov ter izvesti posnetek stanja. Sodelovala je na vseh sestankih skupine, zadolžene za projekt VIO, in na vseh sestankih delovnih skupin DV, SV in VKR. Ključni prispevek pri vsebinskih vidikih zasnove inštrumentov so imele delovne skupine Šole za ravnatelje, ključni prispevek evalvatorke pa so bili idejna zasnova inštrumentov ter metodološki vidiki evalvacije.

¹ Vsebinski pregled literature s področja DV, SV in VKR so pripravili sodelavci Šole za ravnatelje.



3. TEORETIČNO IZHODIŠČE EVALVACIJE – PARTICIPATIVNA ALI SODELOVALNA EVALVACIJA

Pri pregledu literature s področja evalvacijskih študij pogosto naletimo na dve temeljni opredelitvi evalvacije, ki med drugim omenjata njen namen ter deležnike, ki jim je treba poročati o ugotovitvah.

Namen formativne evalvacije je izboljševanje programa, projekta med samim potekom, o izsledkih pa je treba poročati 'znotraj hiše' (Mertens 2014, 51). »Sumativna evalvacija je evalvacija, namenjena odločanju o nadaljevanju, reviziji, eliminaciji ali spojitvi programa. Značilno je, da je izvedena za program, ki se že uveljavil, poročanje pa je pogosto namenjeno zunanji agenciji.« (Mertens 2014, 51).

Pri projektu VIO smo se odločili za participativno evalvacijo. Oblike in raba pojma 'participativna evalvacija' so različne. Naše izhodišče predstavlja opredelitev Cousinsa in Whitmoreove (1998), ki participativno evalvacijo povezuje s sodelovalnim raziskovanjem.

Participativna evalvacija je po eni strani povezana s praktičnim pristopom, ki podpira odločanje in reševanje problemov, po drugi pa s prerazporeditvijo moči pri ustvarjanju znanja in pri promociji družbenih sprememb.

Besedno zvezo participativna evalvacija pogosto uporabljamo kot sinonim za sodelovalno evalvacijo. Andragoški center Slovenije za ključni pojem 'sodelovalna (participativna) evalvacija' navaja naslednjo opredelitev: »[evalvacija je] sodelovalni proces, pri katerem so dejavne vse stranke dejavnosti, izobraževalnega programa, ukrepa, ki je predmet evalvacije, in imajo pri evalviranju različne naloge. To hkrati omogoči, da udeleženci razumejo izsledke, pridobljene z evalvacijo, in znajo najti v njih smisel. Naloga evalvatorja je, da udeležence spodbuja, naj sodelujejo pri evalvacijskem procesu in povedo svoja mnenja ter poglede ter podajo svoje ocene.« (Andragoški center Slovenije, Razvoj kakovosti izobraževanja odraslih: Slovar pojmov, https://kakovost.acs.si/slovar_pojmov/, vstop 20. 1. 2017)

Participativna evalvacija pomeni, da so v proces evalvacije vključeni vsi zainteresirani (deležniki). To opredelitev sicer lahko interpretiramo na več načinov, predvsem z vidika tega, kdo so v programu VIO deležniki. Ali so to zaposleni v Šoli za ravnatelje, ki izvajajo različne izobraževalne dejavnosti in procese z ravnatelji in razvojnimi timi, ali pa so to tudi vsi udeleženci v dejavnostih, ki jih Šola za ravnatelje izvaja v okviru programa VIO. V projektu VIO smo kot deležnike opredelili vse, ki so s projektom VIO povezani, tako tiste, ki so zaposleni v Šoli za ravnatelje, kot tiste, ki so udeleženi v njenih dejavnostih.

Prav tako smo upoštevali razmišljanja Nieveena in Folmerjeve (2013) o razvojnih študijah. Pri tem smo se oprli predvsem na del, ki poudarja aplikativno zasnovano raziskavo, in s tem na možnost, da podatke in ugotovitve uporabijo odločevalci in snovalci politik.

Evalvacija, ki smo jo zasnovali v projektu VIO, je bila zato prvo leto namenjena posnetku stanja; zato smo zasnovali inštrumente za zbiranje podatkov in izvedli analizo stanja. Nieveen in Folmer (2013) to poimenujeta preliminarna faza raziskovanja, njen namen pa je:

- pridobiti vpogled v obstoječe stanje in v možnosti za izboljšanje;
- določiti zelene značilnosti intervencije.²

Na koncu programa bomo opravili še sumativno fazo evalvacije in tako ugotovili, ali je bil program glede na zastavljene cilje uspešen.

Stake (1996) omenja značilne pristope k evalvaciji ter metode zbiranja podatkov, kot so standardizirani testi, obiski sodelavcev, nadzorovane primerjave. Hkrati opozarja na nezadostnost teh pristopov in metod posebej z vidika vedenjskih podatkov. Pridobivanje le-teh je zamudno, zaradi postopkov in metod pogosto tudi vprašljivo. Predvsem pa sta pri vseh evalvacijah pomembna načrt in poročilo o izvedbi, natančneje pa bi temu lahko rekli izhodišče (posnetek stanja), procesni dejavniki in izidi.

² Tudi izvajalci dejavnosti v projektu VIO izvajajo sprotne evalvacije, zato jim ugotovitve koristijo pri morebitnih spremembah načrtovanih delavnic, usposabljanj itd.

4. ZASNOVA IN IZVEDBA EVALVACIJE

Evalvacijo smo načrtovali za obdobje treh (3) let, torej za čas trajanja programa. Naredili smo Načrt evalvacijskih aktivnosti (priloga 1).

Evalvacijo programa VIO smo opredelili takole:

- Glede na izvajalce/udeležence v evalvaciji gre za participativno evalvacijo.
- Glede na ključne faze izvedbe gre za evalvacijo *ante-post*.

V prvem letu projekta (2016/2017) smo izvedli posnetek stanja na vseh treh področjih. Zanimali so nas stanje (faza '*ante*') pred začetkom usposabljanj in dejavnosti, ki so načrtovane v projektu VIO. Naš namen je bil ugotoviti, kakšno je stanje na izbranih treh področjih evalvacije.

Vsem udeležencem v programu VIO smo pred začetkom izvedbe poslali vinjeto³ (priloga 2).

Za področje vodenja kariere in distribuiranega vodenja smo opravili več dejavnosti:

- Udeležence na teh področjih smo z anketnim vprašalnikom (priloga 3) povprašali o njihovih mnenjih, praksah in poznavanju izbranega področja. Anketne vprašalnike smo razposlali pred izvedbo prvih delavnic, intervjuje pa smo opravili v času prvih delavnic.
- Pri distribuiranem vodenju smo ravnatelje in tudi 10 odstotkov zaposlenih v šolah, iz katerih prihajajo, povprašali o distribuiranem vodenju. Tako smo dobili sliko o tem, kako njihovo ravnanje vidijo njihovi sodelavci. Hkrati smo lahko prepoznali razlike in podobnosti med skupinama ter tako pridobili bolj realno sliko o stanju na izbranem področju.
- Enak proces smo predvideli tudi za vodenje kariere ravnatelja, vendar so ravnatelji odklonili, da bi povezavo na anketni vprašalnik razdelili svojim sodelavcem.⁴
- Udeležence z obeh področij, DV in VKR, smo intervjuvali. Izvedli smo štiri skupinske polstrukturirane intervjuje, in sicer enega (1) za področje vodenja kariere in tri (3) za področji distribuiranega vodenja. Vprašanja za polstrukturirani intervju za vodenje kariere in distribuirano vodenje so v prilogi 4.

Za področje SV smo:

- z anketnim vprašalnikom zbrali pričakovanja udeležencev, ker posnetka stanja ni bilo mogoče narediti, saj tovrstne prakse v Sloveniji ni.

4.1 Metode zbiranja podatkov

Za posnetek stanja smo uporabili tri metode, s čimer smo dosegli triangulacijo po metodah in tako povečali verodostojnost.

Vinjeta

je inštrument za zbiranje podatkov pri metodi kritičnega dogodka (critical incident method), kot jo navajajo in opisujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2007). Zanj smo se odločili, ker gre za koristno komplementarno metodo pri intervjujih. Njena prednost je v tem, da omogoča poglobljen opis izbranega dogodka, za katerega udeleženec v raziskavi meni, da najbolje izraža njegovo razmišljanje, delovanje, odnos do določenega pojava in podobno. Udeležence smo povabili, naj čim skrbneje in natančneje opišejo svoje mnenje o projektu in dejavnost na področju, na katero so se vključili. Predavatelji Šole za ravnatelje so jim poslali povezavo na spletno anketo EnKa in udeleženci so preko nje izpolnili vinjete. Korektno, poglobljeno in natančno opisani dogodki načeloma omogočajo dober vpogled v razumevanje vzrokov za ravnanje sodelujočih in temeljev za njihovo razmišljanje, mnenje.

³ Udeleženci so dobili v izpolnjevanje le tisti del vinjete, ki se nanaša na sedanjost, drugi bo sledil ob koncu programa VIO.

⁴ Ravnatelje smo zaprosili, naj povezavo na anketni vprašalnik posredujejo zaposlenim v šolah, kjer delajo, vendar so to odklonili in opozorili, da bodo, če bomo pri tej zahtevi vztrajali, izstopili iz projekta.



Anketa

Po skrbnih skupinskih razpravah smo se določili, da izvedemo anketo. Zato smo pripravili anketne vprašalnike za vsa tri področja in za vse udeležence. Za DV (distribuirano vodenje) in VKR (vodenje kariere) smo pripravili še vprašalnik za zaposlene v šolah, iz katerih so bili udeleženci. V skupini, ki deluje na področju vodenja kariere, vprašalnikov nismo razdelili.

Anketiranje je potekalo januarja in februarja 2017, in sicer tako, da so predavatelji Šole za ravnatelje udeležencem v skupinah DV, VKR in SV poslali povezavo na spletno anketo EnKa, ti pa so nato preko nje izpolnili anketne vprašalnike.

Vsi podatki so dostopni v Šoli za ravnatelje pri skrbnikih Tatjani Ažman, Lidiji Golja in Alešu Žitnik.

Podatke iz anketnih vprašalnikov in vinjet smo izvozili v tabele Excell, podatke, pridobljene z anketnimi vprašalniki, pa smo naknadno izvozili v SPSS za nadaljnje analize. Kljub temu da obstaja več zadržkov, zakaj anketiranje ni smiselno oziroma potrebno, smo se zanj odločili, ker predstavljajo tovrstni podatki osnovo za statistično primerjavo s stanjem ob koncu projekta VIO. Pri anketiranju obstaja vrsta omejitev, ki jih je treba upoštevati, ne samo pri rabi te metode, ampak pri celotnem empiričnem delu evalvacije. Na tem mestu omenjamo le težave s samozaznavo, preveliko kritičnost, premajhno samokritičnost ter vrsto pogojev (spremenljivk), ki jih ne moremo nadzorovati. Ob koncu projekta bomo zato na osnovi vseh zbranih in analiziranih podatkov, ne le tistih, ki smo jih pridobili z anketiranjem, pojasnili morebitne spremembe in učinke sodelovanja v projektu VIO.

Polstrukturirani skupinski intervjuji

Predavatelji Šole za ravnatelje so po štiri udeležence iz štirih skupin povabili k izvedbi skupinskih intervjujev, ki jih je opravila evalvatorica (dr. A. Trnavčević). Vsi prepisi intervjujev so v prilogi 5. Polstrukturirani intervjuji so smiselni, kadar bi radi pridobili poglobljen vpogled v razmišljanja udeležencev v raziskavi. Velika omejitev pri izvedbi načrtovanih intervjujev je bil čas. Intervjuje smo opravili pred začetkom delavnic za dve skupini na Brdu (DV) in za eno v Ljubljani (VKR), za eno skupino v Celju (DV) pa po koncu delavnice.

4.2 Udeleženci – cenzus

V posnetek stanja smo zajeli:

- vseh 15 udeležencev na področju vodenja kariere;
- 14 vzgojno-izobraževalnih zavodov, 14 ravnateljev in 150 strokovnih delavcev;
- 119 udeležencev na področju svetovanja.

Preglednica 1: Pregled skupin udeležencev po metodah zbiranja podatkov

| Metoda | Skupina | Distribuirano vodenje | Vodenje kariere ravnatelja | Svetovanje | Skupaj |
|---------------------------------------|---------|------------------------|----------------------------|----------------|--------|
| MKD – vinjeta | | 43 | 15/15 | 119 | |
| Anketa – anketni vprašalnik | | 14 R + 150 SD | 15/15 | 114 (v celoti) | |
| Intervju – skupinski, polstrukturiran | | 3 x 4 = 12 udeležencev | 4 | / | |
| Vir: EnKa, lastni zbrani podatki | | | | | |

5. KLJUČNE UGOTOVITVE

Z zaposlenimi v Šoli za ravnatelje, ki sodelujejo pri projektu VIO, smo pregledali vse rezultate, zbrane z vinjeto, intervijem in anketo. Marsikatera ugotovitev ali podatek sta bila koristna za izvedbo delavnic ter drugih oblik usposabljanja udeležencev v projektu VIO. V nadaljevanju navajamo nekaj poudarkov iz analiz podatkov za vsa tri področja (DV, VKR in SV).

Vodenje kariere – VKR

Vodenja kariere je na neki način specifično področje, ker udeleženci poudarjajo predvsem svoje potrebe po razvoju, novih znanjih in usposabljanju, po graditvi lastnih kompetenc in zato ustvarjajo vtis, da je VKR skorajda sinonim za izpopolnjevanje. Omenjajo še osebni vidik in usmerjenost vase kot pogoj za prenos kompetenc na kolektiv in nato na učence. Usposabljanja so skorajda sinonim za vodenje lastne kariere. Večinoma gre za ravnatelje, ki že imajo za seboj vsaj en mandat ravnateljevanja in so se že precej usposabljali in izobraževali, kar dokazuje njihovo potrebo in željo po 'delu na sebi'. Pričakovali bi, da bodo udeleženci v kontekstu 'vodenja kariere ravnatelja' pogosteje in bolj poudarjeno omenjali vodenje kariere učiteljev, vendar zapisi tega ne potrjujejo.

Intervjuji kažejo usmerjenost ravnateljev vase, v lastne potrebe po usposabljanju, izobraževanju, po novih izzivih. Morda bi lahko rekli, da je v ospredju bolj profesionalni razvoj kot res sistematično vodenje kariere. Pokazala se je tudi potreba po izzivih, kar morda le malo nakazuje možnost stagnacije v profesionalnem razvoju. Navkljub usmerjenosti vase pa velja omeniti, da so udeleženci mestoma omenili želje, da bi nove kompetence prenesli v šole.

Anketni vprašalnik je sestavljen tako, da vsebuje sklope o: a) poznavanju samega sebe, b) poznavanju okolja (poklicev, zaposlitvenih možnosti ipd.), c) lastnih strategijah odločanja, d) prehajanju in življenjskih/kariernih spremembah in e) (pro)aktivnosti na kariernem področju. Povprečne ocene za posamezne trditve pri vseh sklopih so bile večinoma višje od 4. Najvišje povprečne vrednosti so za posamezne trditve iz vseh sklopov vprašalnika prikazane v preglednici 2, najnižje pa v preglednici 3.

Preglednica 2: Pregled trditev z najvišjo povprečno vrednostjo

| Trditev | Povprečna vrednost |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Rad se učim (se izobražujem oz. se dodatno usposabljam). | 4,87 |
| Zase lahko rečem, da poznam poklice, ki jih s svojo izobrazbo in z delovnimi izkušnjami lahko opravljam. | 4,53 |
| Preden se odločim, raziščem možnosti. | 4,53 |
| Preden se odločim, poiščem potrebne informacije. | 4,53 |
| Cilje, ki si jih zadam, dosežem. | 4,40 |
| Prevzemam odgovornost za svoj karierni razvoj. | 4,47 |
| N = 15 | |



Najnižje povprečne vrednosti so prikazane v preglednici 3.

Preglednica 3: Pregled trditev z najnižjo povprečno vrednostjo

| Trditev | Povprečna vrednost |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Zase lahko rečem, da znam področje dela umestiti v svoje življenjske prioritete. | 4,27 |
| Zase lahko rečem, da vem, kje lahko pridobim finančno pomoč za izobraževanje, usposabljanje, samozaposlitev. | 3,47 |
| Sprašujem se o svojih prihodnjih kariernih odločitvah. | 4,0 |
| Sprašujem se, koliko sem trenutno zadovoljen s svojim delom (zaposlitvijo). | 3,53 |
| Z drugimi se pogovarjam o tem, kakšno delo mi ustreza. | 3,40 |
| N = 15 | |

Podatki so v celoti dostopni v Šoli za ravnatelje.

Distribuirano vodenje – DV

Na področju DV smo prišli do naslednjih ključnih ugotovitev:

- Razmejitev med distribuiranim vodenjem in delegiranjem ter oblikami delovanja, kakršne so timsko delo, sodelovanje, izmenjava mnenj, pomoč drug drugemu ipd., ni jasna.
- Udeleženci ne prepoznajo dodane vrednosti distribuiranega vodenja.
- Vsi udeleženci ne poznajo koncepta distribuiranega vodenja.

Udeleženci so v intervjujih poudarjali, da bi se radi naučili zaupati ljudem, jih navdušiti za sodelovanje, pridobiti zaupanje vase in podobno. Njihovi osebni cilji v usposabljanju so se torej nanašali na 'družabni' vidik, hkrati pa so hoteli pridobiti na osebni ravni ter se naučiti novih znanj in spretnosti. Iskali so spodbude in izzive za prihodnost, tako zase kot za šolo kot celoto. Želeli so si in pričakovali so prijetno druženje in osebni napredek ter nova znanja, ki jih bodo lahko prenesli v šolo.

Opazili smo razlike med ravnatelji in člani vodstvenih timov, saj so ravnatelji poudarjali nova znanja in osebni napredek (kakorkoli je mogoče to interpretirati), člani vodstvenih timov pa nova znanja, spoznavanje zanimivih ljudi, nove vezi in podobno.

Anketni vprašalnik je izpolnjevalo 14 ravnateljev in 150 strokovnih delavcev. Tudi analizo smo opravili glede na delovno mesto (ravnatelj DV, strokovni delavci DV). Anketni vprašalnik smo sestavili tako, da je vseboval sklope o: a) vodenju, b) ciljih in viziji, c) odgovornosti, d) iniciativnosti in odločanju, e) vrednotah in odnosih in f) timskem delu in sodelovanju. Povprečne ocene za posamezne trditve pri vseh sklopih so bile večinoma višje od 4. Najvišje povprečne vrednosti za posamezne trditve iz vseh sklopov vprašalnika so prikazane v preglednici 4, najnižje pa v preglednici 5.

Preglednica 4: Pregled trditev z najvišjo povprečno vrednostjo

| Trditev | Ravnatelj DV – povprečna vrednost | Strokovni delavci DV – povprečna vrednost |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Pri vodenju sodelujejo formalno določeni strokovni delavci (pomočnik ravnatelja, vodje aktivov). | 4,36 | 4,21 |
| Skupaj določamo vizijo in cilje. | 4,43 | |
| Imamo jasno določene prednostne naloge. | | 4,33 |
| Prezemamo odgovornost za kakovostno opravljeno delo. | 4,21 | 4,38 |
| Zaradi priložnosti za sodelovanje pri vodenju so strokovni delavci bolj zavzeti in bolje opravijo svoje naloge. | 4,21 | |
| Dajemo pobude in ideje za izboljševanje dela. | 4,07 | 4,13 |
| Pobude in ideje, ki jih dajemo, sodelavci upoštevajo. | 4,07 | |
| Strokovni delavci imajo možnost sodelovati pri odločanju o skupnih zadevah v zavodu. | 4,07 | |
| Cenimo kakovostno opravljeno delo. | 4,43 | 4,21 |
| Verjamemo v timsko delo. | 3,93 | 4,01 |
| N = 14 (ravnatelji) | | |

Preglednica 5: Pregled trditev z najnižjo povprečno vrednostjo

| Trditev | Ravnatelj DV – povprečna vrednost | Strokovni delavci DV – povprečna vrednost |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Strokovni delavci sodelujejo pri razporejanju vodstvenih nalog. | 3,07 | 3,28 |
| Delamo v skladu s prednostnimi nalogami. | 4,14 | 4,23 |
| Zaradi priložnosti za sodelovanje pri vodenju so strokovni delavci bolj zavzeti in bolje opravijo svoje naloge. | | 3,91 |
| Strokovni delavci imajo ustrezno znanje za sodelovanje pri odločanju | 3,64 | 3,76 |
| Zaupamo drug drugemu. | 3,86 | 3,61 |
| Časa za sodelovanje je dovolj. | 3,36 | 3,41 |
| N = 150 (strokovni delavci) | | |

Svetovanje – SV

Svetovanje, v obliki in z vsebinami, kot smo ga zastavili v projektu, je za Šolo za ravnatelje in tudi za širši slovenski šolski prostor novo področje, zato rezultati kažejo pričakovanja in potrebe.

Ključne ugotovitve, ki smo jih pridobili z analizo vinjet, so:

- Udeleženci svetovanje zelo podpirajo in ga tudi potrebujejo. Razumejo ga kot profesionalni razvoj in učenje. Potreba po svetovanju pa v osnovi izvira iz vsebin dela, ki jih kot ravnatelji zaradi kompleksne zakonodaje ne poznajo.
- Potrebe in želje po določenih vsebinah se kažejo tako na področju pedagoškega vodenja kot poslovođenja.
- Novoimenovani ravnatelji in ravnatelji v prvem mandatu poudarjajo potrebo po svetovanju, ravnatelji z daljšim stažem pa vidijo priložnost za učenje.
- Udeleženci pričakujejo reševanje konkretnih vprašanj in situacij.

Anketni vprašalnik smo razposlali vsem 119 udeležencem/ravnateljem s področja Svetovanje ravnateljem, 107 ga je izpolnilo in nam ga vrnilo. Vzorec prikazujeta preglednici 6 in 7.

Preglednica 6: Leta zaposlitve v vzgoji in izobraževanju

| Število let zaposlitve v vzgoji in izobraževanju | Svetovanje | |
|--------------------------------------------------|---------------------|---------------|
| | Število ravnateljev | % ravnateljev |
| 6-10 | 3 | 2,8 |
| 11-15 | 15 | 14,0 |
| Več kot 15 | 89 | 83,2 |
| Skupaj | 107 | 100,0 |

Preglednica 7: Leta ravnateljevanja

| Število let ravnateljevanja | Svetovanje | |
|-----------------------------|---------------------|---------------|
| | Število ravnateljev | % ravnateljev |
| 1-5 | 53 | 49,5 |
| 6-10 | 35 | 32,7 |
| 11-15 | 9 | 8,4 |
| 16-20 | 3 | 2,8 |
| Več kot 20 | 7 | 6,5 |
| Skupaj | 107 | 100,0 |

Ravnatelje smo spraševali: a) po področju, na katerem potrebujejo svetovanje, b) po udeležbi na usposabljanjih s področja vodenja, c) po količini/obsegu potreb po svetovanju, d) po razlogih za to, da so se odločili za svetovanje, e) po tem, koliko svetovanj si želijo, pričakujejo (število srečanj),

f) po dosedanjih virih svetovanja, g) po učinkovitosti dosedanjih virov svetovanja, h) po pričakovanih učinkih svetovanja, i) po pričakovanih glede svetovalcev, j) po pričakovanih glede trajanja svetovanja, k) po pričakovanih v zvezi s potekom svetovanja, l) po pričakovanih v zvezi z analizo problema, m) po pričakovanih v zvezi z iskanjem rešitev in n) po kompetencah, ki jih pričakujejo od svetovalca.

80,4 % ravnateljev je izrazilo potrebo po svetovanju na področju poslovanja. V zadnjem letu je bilo povprečno število dni, ki so jih preživeli na usposabljanjih, 5,12, povprečna vrednost potrebe po svetovanju pa je bila 3,85. Najvišjo povprečno vrednost (3,59) so med razlogi, zaradi katerih so se odločili za svetovanje, namenili trditvi *Zanima me, kako poteka svetovanje*, najnižjo (2,56) pa trditvi *Nimam časa iskati rešitev*.

Ravnatelji pričakujejo, da bodo potrebovali v povprečju 4,33 svetovanja letno. Doslej so svetovanje najpogosteje iskali pri kolegih, ravnateljih, in so bili z učinkovitostjo svetovanj zelo zadovoljni. Od pričakovanih učinkov svetovanja so najvišjo povprečno vrednost namenili 'pogledu na problem od zunaj' (3,98) in 'bolj natančnemu diagnosticiranju problema' (3,95). Pri tem je zanje najpomembnejše, da ima svetovalac v slovenskem okolju sloves odličnega ravnatelja. Več kot 60 % anketirancev je menilo, naj bi svetovanja trajala od 2 do 3 ure, 28 % jih pričakuje, da se bosta s svetovalcem pogovorila tudi o poteku svetovanja, 95 %, da bosta problem analizirala skupaj (in ne sam udeleženec ali sam raziskovalec), in 85 % pa, da bosta skupaj poiskala tudi rešitev. Med kompetencami so pomembne naslednje: *'biti na voljo za dodatna vprašanja po končanem svetovanju'*, *'aktivno poslušanje'* in *'sposobnost podajanja povratne informacije'*.

V Šoli za ravnatelje poteka še vrsta evalvacijskih dejavnosti, povezanih z izvedbo usposabljanj, ter drugih ob projektu načrtovanih dejavnosti, ki jih nismo zajeli v to poročilo, bodo pa sestavni del poročanja o uspešnosti posameznih usposabljanj (delavnic, obiskov strokovnjakov ipd.).

Končno poročilo bomo pripravili ob zaključku projekta.

6. BIBLIOGRAFIJA

- Nieveen, N., in E. Folmer. 2013. *Formative evaluation in educational design research*. Design Research, 153.
- Cousins, J. B., in E. Whitmore. 1998. Framing participatory evaluation. *New Directions for Evaluation*, 1998(80), 5-23. <https://doi.org/10.1002/ev.1114>.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe, A. Lowe. 2007. Raziskovanje v managementu. Koper: Fakulteta za management.
- Ely, D. P., in T. Plomp (ur.). 1996. *Classic writings on instructional technology*. Englewood, Colo: Libraries Unlimited.
- Le Comte, L., in B. McClelland. 2017. An evaluation of a leadership development coaching and mentoring programme. *Leadership in Health Services*, 30 (3), 309-329. <https://doi.org/10.1108/LHS-07-2016-0030>.
- Lincoln, Y. S. 1991. The arts and sciences of program evaluation. *Evaluation Practice*, 12 (1), 1-7. [https://doi.org/10.1016/0886-1633\(91\)90018-5](https://doi.org/10.1016/0886-1633(91)90018-5).
- Mertens, D. M. 2014. *Research and evaluation in education and psychology: integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Retrieved from https://nls.lids.org.uk/welcome.html?ark:/81055/vdc_100025342915.0x000001.
- Mizikaci, F. 2006. A systems approach to program evaluation model for quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 14 (1), 37-53. <https://doi.org/10.1108/09684880610643601>
- Nieveen, N., in E. Folmer. 2013. Formative evaluation in educational design research. In Plomp, T., in N. Nieveen. 2013. *Educational design research: Introduction and illustrative cases*. Enschede: SLO. Online: [http://www.international.slo.nl/edr/\(12.4.2016\)](http://www.international.slo.nl/edr/(12.4.2016)), 152-169.
- Stake, R. E. 1996. The countenance of educational evaluation. *Classic writings on instructional technology*, 1, 143-160.
- Stufflebeam, D. 2001. Evaluation Models. *New Directions for Evaluation*, 2001 (89), 7. <https://doi.org/10.1002/ev.3>.
- Wirawan, H., in M. T. Bandu. 2016. A review of self-efficacy training for international student. *International Journal of Information and Learning Technology*, 33 (2), 115-128. <https://doi.org/10.1108/IJILT-12-2015-0040>.





Vodenje in upravljanje
inovativnih učnih okolij

**ANALIZA
STANJA NA
PODROČJIH
VODENJA IN
UPRAVLJANJA
INOVATIVNIH
UČNIH OKOLIJ**